

## 地域密着型スポーツ組織における組織間関係の様相

～組織間関係の生成と発展のプロセスに焦点を当てて～

長積 仁<sup>1)</sup>

The aspects of interorganizational relation in the community-based sport organizations:  
focusing on the process of the generation and the development of interorganizational relations

Jin NAGAZUMI<sup>1</sup>

### Abstract

The purpose of the this study was to clarify the aspect of interorganizational relation in the community-based sport organizations. To achieve the purpose of this study, the three cases were analyzed about the cooperation between the consociation of the community resident organizations and the professional sport club, the cooperation between the shopping district association in the community and the sports association, and the interorganizational relation of non-profit organization.

The major findings are summarized as follows: (1) One of the problems is to have a definite intention to the objective and the strategy when attempting interorganizational relations. It is important to share to the objective and the strategy and to configure action plan to achieve the objective among the organizations. (2) Another problem is to promote knowledge creation and organizational innovation by the learning among the organizations. It is important to obtain a new knowledge, to penetrate the acquired knowledge, and to create the knowledge and the organization culture.

KEY WORDS: interorganizational relations, knowledge link, emergence

---

1) 徳島大学総合科学部

1 *Faculty of Integrated Arts and Sciences,*  
*The University of Tokushima*

## I. 問題の所在

企業を取り巻く環境は著しく変化し、そのような環境の変化に対応して、企業は、1980年代を境に、「競争」から「協力・協働・共創」へと経営戦略のパラダイムを大きく転換した。従来の経営戦略は、主に企業を取り巻く市場環境に対して順応的に適応すること、つまり、組織内部の経営資源をいかに最適配分するかに主眼が置かれていた。まさに M & A (merger and acquisition) は、その代表的な手法であり、また条件適合理論 (contingency theory) は、企業行動や経営戦略を理解するための重要な枠組みであった。しかしながら、1980年代の後半になって複数の企業とパートナーシップを結んで、連携を図る戦略的提携 (strategic alliance) が出現し、企業間における情報や知識といった組織内部に不足する経営資源を企業間で相互に共有化することによって、知識や価値の連鎖・創造を図ろうとする経営戦略が台頭してきた。本来、同一市場内で相互に競争関係にある企業同士であっても、自社にとって必要な経営資源を獲得し、利用するために、戦略的提携という名の下に競争企業と協力的な行動をとるのである。松行・松行 (2002) が「一定期間に限られるとはいえ、戦略的提携という企業間関係には、競争関係を包摂する協力の精神、さらには共生の精神に基づき、互恵性 (reciprocity) を持つ同盟関係の存在を認めることができる」と述べているように、戦略的提携とは、企業同士が各組織の目的を達成するために、戦略的な同盟を締結することで提携関係を樹立する企業行動のことを指す。同様の行為が営利・非営利を問わず、スポーツ組織においても見られるのではないかとまさしく、プロスポーツはその典型的な事例といえる。

プロ野球は、2つのリーグのいずれかに所属する球団から構成される、いわば「クローズドな組織体」である。その球団には親会社が存在し、リーグという戦略的な同盟を締結している一方で、プロ野球の主要な財源である放映権料、商品化権料及びグッズ販売の売り上げ、広告及びスポンサー料、入場料といった収入全てが各球団に帰属するため、球団は互いに競争関係にある。日本プロフェッショナル野球協約第3条の協約の目的に野球の存在を「社会の文化的公共物」と呼びながら、プロ野球が企業スポーツの延長線上でしか捉えられないのは、このような異趣同舟的な組織特性に起因しているからであろう。しかしながら、2004年に球界再編問題がクローズアップされ、リーグの存続を賭け、各球団が「競争と協力」を併存させる戦略をとり始めた。例えば、パシフィックリーグの6球団は、2007年にパシフィックリーグマーケティング株式会社という新会社を設立し、6球団が協同し、携帯電話やパソコン向けの試合中継を行ったり、クライマックスシリーズのスポンサーの獲得に乗り出したり、共同事業を試み始めている。

Jリーグは、競技力や収益構造に関して、個々のクラブ間の格差を最小限に抑えてリーグ全体を一法人のように捉えるガバナンスシステムを採用し、リーグ全体の繁栄が各クラブやチームの繁栄に繋がるというように、各クラブではなく、リーグを「シングル・エンティティ(単一事業体)」と捉えるようにしている。ただ、シングル・エンティティは、本来、単一事業体としてリーグが統治する各チームに対して公正な収益分配をする、戦力の均衡を保つためにリーグが選手の保有権を掌握する、そして放映権や商品化権といった企業や法人の価値に関わる所有権をチームが独自に持たないという、極めて「社会主義的」な特徴を持っている(長積, 2005)。その意味でJリーグは、商品化権料と放映権料をリーグで一括管理し、各クラブに均等配分しつつも、入場料収入を各クラブに帰属させ、ホームタウン制の確立による収益のアップというマーケティング努力の余地を各クラブに残している点で、リーグガバナンスに「競争と協力」を併存させるよう工夫をしている。

多くのスポーツ組織に共通する課題は、地域という舞台において、競技に対する関心を高め、底辺を拡大し、“する・みる・支える・創る”といった多面的なスポーツマーケットを刺激し、それを拡大することである。その意味では、Jリーグ開幕以後、プロスポーツに代表されるように、スポーツ組織のマネジメントでは、いかに地域に根づき、親しまれ、住民の誇りとなるような存在となるかが重要であり、言い換えれば、スポーツ組織を中心に、地域住民(ファン)、地元企業、関係団体、そして自治体とが一体となった「地域密着」をいかに実現するかがマネジメントの鍵を握るようになった。しかしながら、営利・非営利を問わず、全般的にスポーツ組織は、財力以外の面においても経営資源の確保とそれを有効に活用するための自組織の強みと弱みの分析と評価が不十分であるばかりに、戦略的提携やパートナーシップはおろか、スポーツ組織の組織間関係は一方的な依存やもたれ合い、また単なる寄り合い所帯的な色彩が濃い。そこで本研究では、「地域密着型」スポーツ組織の戦略的提携やパートナーシップといった組織間関係の課題を、異なる3つのケースを取り上げながら、組織間関係の生成と発展のプロセスに焦点を当てながら吟味する。

## Ⅱ. 組織間関係の分析視座

### 1. パートナーシップの本質

一般にパートナーシップは、協働と同じ意味で用いられることが多いが、本来、主体間の関係を表す言葉である。つまり、パートナーシップにおいては、各パートナー間の対等な関係を重視した上で、民主的な意思決定や利益の共有化といった両者の協働について論じられるべきである。Lewis (1990)は、パートナーシップと戦略的提携を同義として扱い、競争優位を追求するための手段として用いられる協力がパートナーシップであると捉えている。すなわち、戦略的提携がパートナーシップの1つの形として捉えられるのは、特定の目的達成のために対等な関係に基づき、経営資源の部分的な共有化を図り、連携するからである。したがって、本研究では、パートナーシップを、ある特定の目的を達成するために、個人または組織間の責任と権限に裏づけられた相互の協力関係として捉える。

これまでスポーツサービスを提供する主体は、大きく公共と民間の2つのセクターが中心であった。前者は、スポーツを公共サービスとして提供する政府や自治体、行政のことを指し、後者は、営利を目的としたプロスポーツやフィットネスクラブのようなサービスを提供する企業のことを指す。その一方で、市民の新しいニーズに対応し、サービス提供の主体と客体の融合化や一体化、また有機的な連携を図ろうとする NPO の存在が台頭してきた。それは、公益を追求する公共セクター、私益を追求する民間セクター、そしてボランティア団体や NPO 法人に代表されるように、市民自らが立ち上がり、公益を追求する、いわば「市民セクター」とも呼ばれるような存在である。つまり、平等性や公平性を追求する公共セクター、競争・市場原理によって利潤を追求する民間セクター、そして先駆性や多様性、また創造性を追求する市民セクターというように、3つのセクターは、組織の価値観は基本的に異なる。

しかしながら、公共セクターには多くの市民に対し、中立的な立場から均一のサービスを提供するという責務から柔軟的な住民のニーズに対応できなかったり、またそれに必要なノウハウが欠落していることが指摘されている。また民間セクターにおいては、消費者ニーズへの対応や多様な経営ノウハウを有する反面、効率性や反応のよい顧客にターゲットを絞るような経済重視の姿勢が格差や環境破壊を引き起こすことから、社会性の欠落が問題視されている。そして市民セクターにおいては、文化、福祉、環境保全、教育、健康など幅広い社会的問題に対し、社会的使命

を掲げ、市民自らが自発的な意志に基づき、多様な社会的ニーズに応えようとしているものの、財源確保をはじめとした組織の脆弱性という大きな問題に直面している。そのような意味では、これら3つのセクターは、それぞれの特長を生かし、相互にパートナーシップを締結する意味合いや、単独の組織体だけでは到達できないシナジー効果を生む可能性を十分秘めているものと考えられる。現実的に、第三セクターや PFI、またアウトソーシングや指定管理者制度のように、ニュー・パブリックマネジメントの一環として、これまでに公共と民間のパートナーシップは度々行われてきた。NPO とのパートナーシップについても例外ではない。ただ、多くの NPO にとって財源不足は深刻な問題で、NPO は、財源を確保するためにミッションと整合性がとれないような事業や活動に取り組むことがある。また行政も事業への市民参画を図るために、NPO を安易に利用してしまうケースがある。特に行政と NPO がよきパートナーになるために、松行・松行(2004)は、両者がパートナーシップを結ぶための基本的原則として、①対等性の尊重、②自立性の尊重、③信頼関係、④ゆるやかな連結、⑤互恵性、⑥補完性の6つをあげている。

Austin(2000)は、NPO と企業のパートナーシップのタイプを、チャリティ型、トランザクション型、インテグレーション型の3つに分類している。チャリティ型とは、企業が主に資金による支援、つまり、寄付による支援関係のことを意味する。トランザクション型とは、互いに個々のパートナーシップの目的を有しており、リーダーレベルで強い繋がりがあり、ミッションや価値観に類似点が見られるため、互いの組織の能力を交換できる関係のことを意味する。特にリスクの少ない成功を前提としたパートナーシップであり、結果として互いにメリットがある関係を築くというケースである。そしてインテグレーション型とは、NPO と企業が共通の目的を持ち、それが社会に対して一定の役割を果たしているというケースで、両者が協働し、幅広く活動する関係のことを意味する。特に両組織の人員が直接かかわる機会が提供されるため、組織間の人間関係が築かれることにより、一体感が生まれ、相互の組織文化に影響を与えるような関係が創出される。これら3つのタイプは、パートナーシップの段階を構成しており、チャリティ型が一方のみがメリットを得るという“Win”の関係、トランザクション型が互いの目的に基づく連携を図ることにより、両者にメリットが付与される“Win-Win”の関係、そしてインテグレーション型が共通の目的を持った協働によって、当事者だけでなく、第三者にもメリットが得られるという“Win-Win-Win”の関係として特徴づけられる。

## 2. 戦略的提携の特性

Hamel et al.(1989)は、同一市場において、同等の経営力を所持しながら、互いに競合する企業同士の提携を、戦略的提携と規定している。Lewis(1990)は、企業同士が両者に共通する目的を達成するために、両者がリスクを分担し合うことを前提に提携すること、それが戦略的提携であると述べている。また中村(1993)は、戦略的提携を、複数のパートナー企業間で、特定の目的・目標及びそれに付随するリスク負担を共有することに合意し、その複数のパートナー相互間の全社レベルにおける総合的な影響力の実質的な対等性を保持しながら、パートナー相互間で複数の経営資源の相互交流関係を構築することと規定している。そして野中(1991)は、対等性を欠く M&A (mergers and acquisitions) と戦略的提携とは本質的に異なるとともに、どの関係が戦略的提携に該当するのか論者によって異なるということを指摘した上で、この概念を適応するには、①長期性、②戦略的意図、③対等性といった3つの条件が必要であると主張している。また野中は、戦略的提携は不安定性のもとで企業間が協力関係を構築しなければならない、いわば基本的には困難なものであると述べている。すなわち、その不安定性や困難性が存在するがゆえに、戦略的提携を結ぶことによって企業間で組織間学習が行われ、やがてそれが組織的な知識



創造 (knowledge creation) へと質的に発展することが期待されている (松行・松行, 2002)。そのように企業間が協働することで相互学習が行われ、それが知識創造へと発展するということは、Hamel et al. (1989) もパートナーシップによる戦略的提携を技術の転移も含めた「知識を取り入れる窓 (window of knowledge)」として活用することが企業の強みを構築する鍵となると指摘している。また Badaracco (1991) も、戦略的提携を通じて知識の獲得・移転をすることが重要であり、特に比較的移転が容易なマニュアル化された知識ではなく、戦略的提携による知識連鎖では、埋め込み型知識 (embedded knowledge) の獲得・移転を通じて知識創造を図り、それを企業変革につなげるこそが戦略的提携の最終的な目的に他ならないと述べている。

### 3. 組織間関係の生成発展過程

組織間関係論は、1960 年代初頭に生まれてといわれているが、赤岡・日置 (2005) によれば、そもそも地域社会に点在する多様な非営利組織が、自らの存続のために、他の組織とどのような組織間関係を結んでいるかを分析することから組織間関係論は誕生したと述べられている。それ以降、非営利組織のみならず、民間営利企業や行政組織と幅広く組織間の関係について論じられてきた。組織間関係の形態を概念化するために、これまで組織間共同、組織間調整、組織間協働といった言葉が用いられてきたが、Bailey and Koney (2000) は、非営利組織の組織間関係を、協働から調整、そして協働を経て結合に至るまでの連続体と考えて、それぞれの組織間関係が生成発展するプロセスを提示している (図1)。彼らは、戦略的提携、すなわち、組織間関係は、「協同→調整→協働→結合」というプロセスをたどり、生成発展すると論じており、組織間協同 (cooperation) では、組織が互いに情報を共有し合いながら、それぞれの活動を相互に支援し合う段階である。組織間調整 (coordination) では、組織が共通のタスクと共通の目標を達成するために互いに調整し合う段階である。組織間協働 (collaboration) では、統合された戦略に基づき、共通の目的を達成するために必要な協働、すなわち、目標設定、戦略の立案、得られた成果の利用を互いの組織が行うようになる段階である。そして組織間結合 (coadunation) は最終段階で、組織間に統一された構造や共通の文化が生み出され、組織が一体化する段階である。さらに Bailey and Koney は、組織の公式化や統合の度合いが協同から結合に向かうにしたがって高まることも示している。

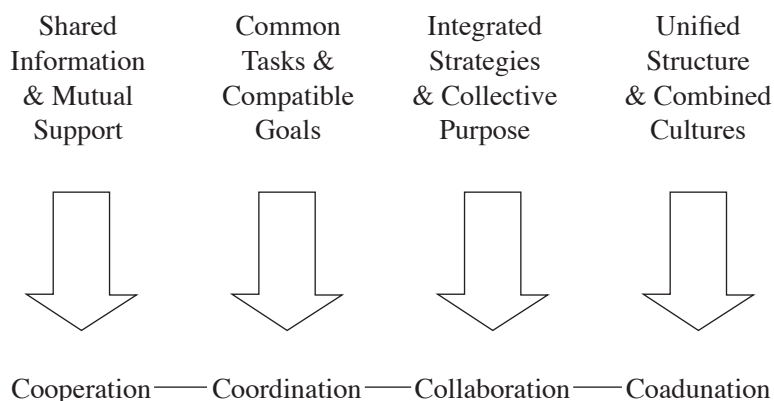


図1 戦略的提携プロセスの定義づけ

(出典: Bailey and Koney, 2000, p.7)

### Ⅲ. ケースの分析

以上のような組織間関係を紐解く分析視座に基づいてケースを分析し、地域密着型スポーツ組織における組織間関係の課題について考察する。「地域密着型」と強調する点は、事業化を図る上で、単独の組織よりも、何らかの組織とパートナーシップを結ぶ方が高い成果が期待できるような経営環境に存在する組織を事例に取り上げるからである。すなわち、スポーツ組織は地域住民、行政、自治体、民間企業といった地域の関係団体と関係を構築し、連携を図ることによって、組織外部から自組織にない資源確保に繋がったり、多様な事業化や新規事業を促進したり、また知識・ネットワークの獲得と創造に結びついたりするものと考えられるからである。そこで以下では、ファンの獲得を図りたいプロスポーツチームと、スポーツ都市宣言の実現化及び地域経済の活性化を図りたい自治体・地元関係団体との連携のケース、競技の定着とファン獲得を図りたいスポーツ組織と集客力アップのアップを図りたい商店街との共同プロジェクトのケース、そして社会的ミッションに賛同する個人の知識とネットワークを組織力に変換させようとする NPO 法人のケースを取り上げ、フォーマル及びインフォーマルなインタビューや参与観察などといったフィールドワークから得たデータをもとに、ケースの概要について触れながら、その事象に見られる組織間関係の可能性と課題について言及する。

#### 1. 野球のまち阿南推進協議会と徳島インディゴソックスのケース

##### (1) 野球のまち阿南推進協議会の概要

阿南市は、徳島県南東部にある人口約 77,000 人の都市で、1993 年に徳島県が徳島県南部健康運動公園の計画を発表後、建設に対する反対の声もあり、着工が延期され、ようやく 14 年の時を経て、2007 年5月 20 日に南部健康運動公園最初の施設として、野球場が開園した。野球場建設着工前年の 2004 年6月に、長野県上田市で開催されている全日本生涯野球大会の第 16 回大会に現阿南市長と現野球のまち阿南推進協議会事務局長とが視察をしたところ、約 200 チームが全国各地から参加するこの大会の盛り上がり、宿泊施設の利用や産地物産の販売促進効果を実感し、市長自らが「阿南市でもこの活気を」という想いを抱いたという。その後、2007 年3月の竣工を機に、阿南市長は「野球のまち阿南」を表明した。野球場の開園に先立ち、徳島県はこの野球場の命名権の売却を募集したところ、地元阿南市の阿南農業協同組合（JA あなん）が5年間で総額 750 万円で契約し、愛称が「アグリあなんスタジアム」となった。

阿南市は、地元政財界と連携し、地域でも人気の高い野球を通して地域振興や地域活性化をめざす「野球のまち阿南推進協議会」を 2007 年6月 27 日に設立した。野球のまち阿南推進協議会は、JA、商工会議所、地区の公民館、そして野球チームなど 180 団体から構成され、四国・九州アイランドリーグに所属する徳島インディゴソックスの支援をはじめ、高校野球、大学野球、社会人野球、そしてプロ野球の公式戦やキャンプの誘致を図ることを目的としている。具体的に、「野球のまち阿南」を実現するために、5つの構想を描いている。

- ①少年から還暦までの幅広い世代が野球を通して活発に交流し、それによって健康で健全な明るい社会を実現する。
- ②高校野球の活性を図り、3年に1回くらいは、阿南市から甲子園大会に出場できるようにする。
- ③一般社会人は、年代・地域・業種ごとにある行事を活性化することにより、より活力に溢れたまとまりのある地域社会を実現する。
- ④プロ野球、高校・大学のチームのキャンプ地となり、スタジアム・ホテルなどに選手・報道記者などの関係者が多数、宿泊滞在する状況をつくる。

⑤徳島インディゴソックスが阿南市の市民球団となり、試合開催日には、ファンなどの観客で球場が満員となるようなボールパークを実現する。

このような構想を実現するために、雨天練習場とサブ球場の整備、徳島インディゴソックスに対する物心両面からの応援・支援、交通アクセスの整備・特産物の商品化・宿泊施設の整備、徳島インディゴソックスが市民球団として阿南市に定着するためのあらゆる協力、市内野球関係施設の整備、各種の全国大会の誘致、技術・マナーの向上を図る指導者講習会の開催などに取り組むということであった。

#### (2)野球のまち阿南推進協議会と徳島インディゴソックスの連携

これまで野球のまち阿南推進協議会の取り組みによって実現したことは、徳島インディゴソックスの協力を得て、阿南市内の民家に同チームの選手がホームステイをし、野球少年や市民との交流が図られた。このような試みは、地域密着を謳う四国・九州アイランドリーグの球団で初めての試みということである。また徳島インディゴソックスに所属する阿南市出身の選手に市野球大使を委嘱したり、同チームの特定選手の応援団が結成され、その選手が盗塁に成功する度に、野球のまち阿南推進協議会に申し込みのあった障害者に車椅子を寄贈するといった取り組みを行っている。さらに、野球のまち阿南推進協議会に参画する商工会議所を中心に、徳島インディゴソックスの私設応援団や子どもによる応援団「チアキッズ」を結成している。これまでの多くの取り組みは、球団の協力によって実現したものも存在するが、その多くの取り組みは、野球のまち阿南推進協議会のイニシアティブによって実現した、いわば一方的な支援によるものである。徳島インディゴソックスの取り組みは、野球教室やサイン会、また試合のPRを兼ねた庁舎への表敬訪問などが中心であるが、年間40試合のホームゲームの内、23試合をアグリあなんスタジアムにおいて開催するため、球場使用料の減免や来場プロモーションのためのチラシの配布を阿南市内の小中学校に依頼しているということであった。

「野球のまち阿南」の実現をめざす阿南市、またホームタウンとして地域との関係を強化し、地域密着型の球団経営をめざす徳島インディゴソックスとの両者がパートナーシップを結ぶ動因は存在するものの、十分な連携が図れているわけではないのが現状である。そのような状況下で、「徳島インディゴソックス応援戦略会議」が発足し、野球のまち阿南推進協議会を構成する商工会議所、公民館、少年野球チーム指導者、主婦、球場関係者、市役所職員、そして球団職員が集まり、観客動員や球団と地域との連携を図るために知恵を出し合うという機会が設けられた。その会議では、徳島インディゴソックスが連敗中ということもあり、「応援戦略会議」と銘打っているものの、選手の獲得や育成方法に対する厳しい意見が集中したが、「試合日程を知らせる宣伝カーを走らせてはどうか」、また「球場付近の国道沿いに試合の開催日を告知する看板を設置したらどうか」といった意見も出された。会議の方向性や具体的な取り組みについては、今後の課題であるが、このような会議を年間4回開催する予定である。球場内で、野球のまち阿南推進協議会のメンバーと徳島インディゴソックスの球団関係者が顔を合わせたり、立ち話のようなことはあるものの、フォーマルな会議で両者が同じテーブルに着くことは、ほとんどない。

## 2. 王子プロジェクトにおける関西アメリカンフットボール協会とエルナード水道筋商店街のケース

### (1)王子プロジェクトの概要

2003年5月にアメリカンフットボールの拠点が西宮スタジアムから神戸市灘区の王子スタジアムへと移転された。それにともない、これまでのアメリカンフットボールに縁のなかった地域住民に対してアメリカンフットボールの普及を図るとともに、逆に王子地区近辺に縁のなかったアメリカンフッ

トボールの選手・関係者・観戦者が王子地区へと足を運び、それによって地域の活性化を図るためにこのプロジェクトが発足した。このプロジェクトには、関西アメリカンフットボール協会とエルナー水道筋商店街組合の他、両者の連携を促進した神戸市教育委員会、そして NPO 法人神戸アスリートタウンクラブが参画しているが、毎月1回、定例のミーティングが開催され、事業計画や運営に関する調整が行われ、毎回、議事録が作成されている。このプロジェクトの中心的な存在である関西アメリカンフットボール協会と水道筋商店街組合は、「双方が良好な関係を維持しながら、恒久的に協力し合い、身の丈にあった活動を実施することによって、ともにメリットを共有できるような関係を構築する」ということを念頭に置いて会議や活動に参画している。事業で力点が置かれているのは、青少年の健全育成と地域活性化であるが、具体的には、小学生や地域住民に対し、フラッグフットボール教室やチアリーダー教室を開催したり、商店街に社会人や大学チームのヘルメットをあしらったバナー広告やフラッグを掲示したり、またアメリカンフットボールの選手による屋台や縁日、健康チェック、チアリーダーのダンスパフォーマンスなどを行うアメフトまつりなどを開催している。さらには、商店街にアメリカンフットボールのミュージアムをつくったり、アメリカンフットボールの衣装を身にまとった水道筋恵比寿も祀られたりもしている。

## (2) パートナリーシップの締結と両組織の協同を促進する動因

関西アメリカンフットボール協会は、西宮スタジアムの廃止にともない、アメリカンフットボールへの関心が薄い神戸市灘区の王子スタジアムに移転することによって、観客動員数の減少に対する危機感を抱いていた。実際、1996 年をピークに観客動員数は低下しており、従来までのアメフトファンに対する働きかけだけではなく、新しいファンを発掘するため、地元の関係団体に対する働きかけが必要不可欠であることを認識していた。一方、水道筋商店街組合は、大型スーパーやショッピングセンターの建設によって顧客が奪われるだけでなく、商店街が単に買い物をする場所となってしまうこと、つまり、商店街が地域住民の交流や文化の拠点として機能するのではなく、市場化してしまうことに対して大きな危惧を抱いていた。商店街の市場化を防ぐために、「何ができるかわからないが、とりあえず一緒に何かをしよう」という姿勢で、関西アメリカンフットボール協会とパートナーシップを結ぶことになった。つまり、新しい取り組みを行うことで、水道筋商店街に対する関心が高まるとともに、足が遠退いていた住民に再び商店街へと足を向かわせるきっかけになればという期待を抱いていたようである。

パートナーシップを結ぶにあたって関西アメリカンフットボール協会は、「人に対する働きかけはするが、金銭の出資は一切出さないし、要求もしない。また『～をしたいから、～をしてください』や『～をしてもらったから、～をしましょう』といったもたれ合いの関係は築かない」ということを、当初から決めていたということであった。また結果や成果を残すために、ギブ・アンド・テイクの関係を強化すれば、将来的には、互いの負担を増大させるだけなので、このプロジェクトが協会にとって足かせとならないよう、十分話し合い、運営の方法に配慮したということであった。一方、水道筋商店街組合は、自分たちだけでは成し遂げられないことを、関西アメリカンフットボール協会と手を組むことによって成し遂げられるよう、新しい取り組みに着手できればという想いがあったようだ。「とにかく、地域にとっておもしろく新鮮な情報を探し出し、それを実践していくためのパートナー」として関西アメリカンフットボール協会の存在を認識していたようである。水道筋恵比寿の設置、バナー広告の掲載、そしてアメフトパンの販売といった水道筋商店街組合の仕掛けは、まさしくアメリカンフットボールを優良コンテンツとして活用し、情報発信の場として商店街を機能させようとする様子がうかがえる。すなわち、商店街を単なる買い物をする場所として捉えるのではなく、先にも述



べたように、商店街を「情報発信の場」や「地域住民の交流の場」として位置づけ、「エルナード水道筋商店街に行ったら、何かおもしろいことをしている」ということを地域に対してアピールし、地域活性化のために商店街を機能化させたいという意味が表れていた。

### (3) パートナースhipがもたらす成果

関西アメリカンフットボール協会は、王子プロジェクトに参画した成果として、「地域住民と情報交換をする場を得たこと」「発案した企画を実施する場、つまりある種の実験場ができたこと」「1日約 12,000 人の商店街利用者に対してアメリカンフットボールをアピールできる場を得たこと」といった3点を上げている。そのような成果の中でも、水道筋商店街組合が王子スタジアム及びその周辺の駐車場、店舗紹介を兼ねたマップを作成し、商店街のみならず、駅やスタジアム周辺でマップの配布を行っている。つまり、関西アメリカンフットボール協会の目的達成に必要な活動を、パートナーである水道筋商店街組合がイニシアティブをとって実施しているのである。関西アメリカンフットボール協会は、今回のプロジェクトへの参画を通して学んだ地域へのアプローチやパートナーシップに関する方策・ノウハウを活かし、大阪と京都でも同様のプロジェクトを展開して、地域と一体となったアメリカンフットボールの普及・振興を図りたいということであった。また水道筋商店街組合においては、このプロジェクトを進めたことによって、アメリカンフットボールの選手やチアリーダーが商店街に度々訪れたり、商店街でのイベントをそのような選手やチアリーダーたちとともに行うことによって、新聞やテレビといったメディアにおける水道筋商店街の露出が高まり、商店街の存在をアピールできたことを大きな成果として捉えていた。地域活性化のために商店街を機能させ、「何か楽しいことをやっている商店街・おもしろい商店街」というイメージを地域に定着させるとともに、地域内に高齢者が増加している現状を鑑み、「健康づくりに寄与できる商店街」をつくり上げたいということであった。

## 3. 個人の知識とネットワークの有機的連携を図る NPO 法人神戸アスリートタウンクラブのケース

### (1) 震災復興後のまちづくり構想: 神戸アスリートタウン構想

1999 年に神戸市では震災の本格的な復興に向けて、「健康・スポーツ」をテーマとし、「身近で」「誰でも」「正しく」「楽しく」を特徴とした子どもから高齢者まで、また障害者もトップアスリートもすべての人が、それぞれの価値観・技術レベルに応じてスポーツを楽しみ、健康づくりができるまちづくりをめざすため、神戸市は、「神戸アスリートタウン構想」を策定した。神戸アスリートタウン構想の機軸となる基本コンセプトは、①健康・スポーツのまちづくり、②健康・スポーツの新しいライフスタイルの創造といった2つから構成され、これを実現するために、「実践・交流機能(たのしむ・きわめる・応援する)」「人材育成・学習機能(まなぶ・そだつ・創る)」「予防・治療・リハビリ機能(まもる・いやす・ととのえる)」「情報集積・発信機能(あつめる・しる・つたえる)」「産業活性化機能(うみだす・ささえる・にぎわう)」といった5つの機能が施策に組み込まれた。

### (2) 神戸アスリートタウンクラブの概要

神戸アスリートタウン構想をわかりやすく市民にメッセージし、「神戸アスリートタウンの推進母体」となるのが神戸アスリートタウンクラブである。1997 年 11 月に市民の有志が集まり、この構想を市民サイドから推進していくことを目的として、神戸アスリートタウンクラブ発足準備委員会が設立された。神戸アスリートタウンクラブは、行政の政策や施策を補完するだけに留まらず、民間人のアイディアや発想、さらにはネットワークを十分に発揮しながら、市民サイドからアスリートタウンの実現をめざす組織である。構成メンバーは、J リーグトップチーム元監督、フィットネスクラブ支配人、医師、広告代理店のマーケティング、トレーニング専門情報誌編集長、フィットネス機器経営

者、IT 関連企業経営者、フリーライター、理学療法士、大学教員など、多様な人員から組織が構成されている。その後、例会や会議、また構想のリーディングプロジェクトを推進しながら、2001年6月にNPO 法人の認証を受けた。

神戸アスリートタウンクラブがこれまでに取り組んだ事業は、多岐に渡っているが、神戸アスリートタウン構想の基幹事業となっているものを以下に示す。

①神戸ストレッチの開発・普及

科学理論に基づき、“神戸らしさ”を活かしたオリジナルストレッチの開発・普及

②リ・コンディショニングセミナーの開催

スポーツ障害・傷害と疾病予防を推進するため、エビデンスに基づいた正しいトレーニング方法やコーチングに関する知識と情報の提供

③こうべ IC ウォーク

IC カードを利用し、自動販売機などを用いたカードリーダーによって、歩行距離・時間・消費カロリーの測定・算出・データベース化と歩行距離に合わせたポイント化が図れるようなウォーキングコースの設定

④総合型地域スポーツクラブの育成支援

ディビジョン制に基づいたヨーロッパ型の地域スポーツクラブの設立と運営の育成支援

⑤ニュー・パブリックマネジメントへの取り組み

神戸市内の公共スポーツ施設の活性化を図るための調査分析及び指定管理による取り組み

⑥スポーツビジネスメッセの開催

健康・医療・スポーツ分野における産業育成に向けたシステム化と視座の提案

⑦ボランティアの実践・育成・ネットワーク化

神戸のスポーツ振興とまちづくりの担い手を育成するためのボランティアの実践・育成と、神戸市に点在するスポーツ組織のネットワークの構築

(3)パートナーシップの様相と組織が有する強みと弱み

神戸アスリートタウンクラブが社会的ミッションを果たすために、上記のような事業を進めるにあたって連携を図っている組織は、主に行政やスポーツ関係団体である。前者については、神戸市企画調整局、産業振興局、そして教育委員会であり、後者については、財団法人神戸市体育協会をはじめとした各種競技団体や神戸市内に設立されたNPO 法人である。行政が策定した構想を市民サイドから支えるという組織の方針があるため、行政からの事業委託や行政との協同が多いのが現状である。多くの場合、行政の部局と神戸アスリートタウンクラブの事業部との担当者間でコミュニケーションが図られ、行政の意向を把握し、その後、運営委員会で吟味され、事業が企画される。ただ、行政の意向は事業に反映されるものの、事業の企画と運営における神戸アスリートタウンクラブの自律性は高い。また神戸アスリートタウンクラブが図っている連携の中でもユニークなのは、神戸市内に点在するスポーツ NPO やスポーツ関連団体との連携である。これは、「こうべスポーツ応援団」という名前で組織化され、神戸アスリートタウンクラブがイニシアティブを取り、スポーツ種目や組織間の垣根を越えて、こうべスポーツ応援団に参画する団体や個人が主体的に楽しんで、神戸の健康スポーツ都市づくりについて考えたり、協力し合ったりする緩やかなネットワークである。情報交換をするようなミーティングを行ったり、このネットワークに参画する団体同士でイベントを共同開催したり、またそれぞれの組織で人員などが不足する場合には、その活動をサポートしたりするといったことをしている。

神戸アスリートタウンクラブの組織的な特徴として着目すべき点は、緩やかなネットワーク型組織を形成していることであろう。神戸アスリートタウンクラブを構成するメンバーの多くは、本業を有しながらも、スポーツ振興とまちづくりという社会的ミッションに賛同し、ボランティアベースでこの組織の活動に参画している。先にも述べたように、この組織の活動に参画するメンバーは、様々な経歴を有しており、個人の肩書きが組織への加入に関係するわけではないが、結果的に理念に賛同して集まったメンバーの有するキャリアやバックボーンが NPO の活動に反映されている。例えば、体力測定や健康づくり事業の場合は、医師とフィットネスクラブの支配人、また専門学校の教員が事業のイニシアティブを取ったり、また都市公園やスポーツ施設の利用実態調査を実施する際には、広告代理店のマーケティングと大学教員が事業の中心を担ったり、さらには、クラブの広報誌の作成やホームページ上への情報掲載などについては、フリーライター、トレーニング情報専門誌編集長、さらには、IT 関連企業経営者などが連携を図り、事業を進める。もちろん、組織には、事業企画部、調査研究部、広報・情報システム部、ネットワーク推進部といった役割分担があるが、月に1回開催される定例調整会議をはじめ、メーリングリストなどを駆使し、情報の共有化と組織の中核メンバー間におけるコミュニケーションを促進する工夫が施されているため、役割に縛られることなく、有機的に事業の企画と運営が行われる。つまり、様々な専門性や知識、またネットワークを有するメンバー同士がそれぞれ有機的に連携し、そのコラボレーションが組み合わせ効果を生み、新しい事業提案や価値創造に繋がっているのである。

ただ、数名の専任スタッフ以外は、本業を抱えた上で活動にかかわるため、活動への参画が低調になることも否めない。またメンバー個人の積極性や興味・関心の度合いによって、メンバー間の活動への関与にも温度差が生じる。さらには、利潤を追求する民間企業のような階層型組織ではなく、NPO 法人のような理念の共有、無報酬、自発的な意志に基づく参画といった典型的なボランティア組織は、分業と調整のシステムは存在しても序列や階層は基本的に存在しないフラット型組織であるため、強制・強要、また個人の自発性や意思を無視した無意味なノルマといった組織の力関係によって、メンバーの活動意欲や参画意識が大きく低減してしまうことがある。確かに、役割分担や責任をタイトに決める方が、組織として成果を上げるかもしれないが、逆に報酬を求めず、社会的ミッションへ賛同した人たちが、いわば「心の契約」によって組織化された NPO のようなボランティア組織の場合、個人と組織の紐帯は、強いようで弱い、つまり、入りやすく抜けやすい関係であるため、マネジメント上の配慮がより強く求められるものと思われる。

#### IV. ディスカッション

本研究の目的は、「地域密着型」スポーツ組織の戦略的提携やパートナーシップといった組織間関係の課題を、異なる3つのケースを取り上げながら、組織間関係の生成と発展のプロセスに焦点を当てながら吟味することにあつた。特に3つのケースの比較に意味を持たせるわけではないが、3つのケースを分析し、地域密着型スポーツ組織の組織間関係の様相を吟味し、スポーツ組織が発展を遂げるための課題について言及したい。

1つめの野球のまち阿南推進協議会と徳島インディゴソックスのケースについては、両組織がそれぞれ特定の目的を有し、情報の共有や互いに協力し合うという支援態度を示している点では、連携が図られていると考えられる。つまり、野球のまち阿南推進協議会の場合は、徳島インディゴソックスを核に、市が掲げた「野球のまち阿南」の構想実現と地域の活性化を図るということ、また徳島インディゴソックスは、地域の関係団体とゆるやかなネットワークを結ぶことによって、市

民の球団に対する関心や集客力のアップにつなげるという特定の目的が存在する。しかしながら、共通の課題や目標については、両組織間で共有されておらず、またリスクの分担意識もないこと、さらにはそれぞれの組織のメンバーが同一組織内に内包されるような組織の公式化や統合がほとんど図られていないことから Bailey and Koney (2000) のモデルにおける「協同」の段階、またはその初期段階の状態であると判断される。この組織間関係をより発展させるためには、両組織を取り巻く現状や課題に対する共通認識、さらには目的や目標の共有化を図るためのより深いコミュニケーションや協同が両組織間でなされるべきであろう。

2つめの王子プロジェクトにおける関西アメリカンフットボール協会とエルナード水道筋商店街組合のケースについては、前述の Bailey and Koney のモデルにおける協同、調整、さらには協働の段階に達しているものと考えられる。関西アメリカンフットボール協会は、アメリカンフットボールの普及を図るとともに、スタジアムの集客力をアップさせるという目的が存在し、また水道筋商店街組合には、話題づくりや情報発信をするための優良コンテンツとしてアメリカンフットボールを活用し、商店街の集客力のアップと「買い物」という消費行動を超える住民の交流の場として商店街を機能させることが目的であった。さらには、パートナーとなった組織の目的を達成するために、水道筋商店街組合は、王子スタジアム周辺マップの作成と配布、アメフトパンの作成、チームフラッグの掲載やアメフトミュージアムの設置を、また関西アメリカンフットボール協会は、フラッグフットボール教室や「アメフトまつり」における選手やチアリーダーの派遣などを行っている。特に「アメフトまつり」というイベントの企画と運営を通じて、共通目標を達成するための調整や協働が図られている様子がうかがえる。しかしながら、両者の連携を図るための中心的な存在は、関西アメリカンフットボール協会また水道筋商店街組合ともに役員同士であり、両組織のメンバー間では、相互に支援するための態度形成は抱かれていたとしても、役員以外の調整や協働は、まだまだ不十分であると考えられる。その意味では、Austin (2000) のいう3つのパートナーシップのタイプにたとえば、共通の目標や価値観を有するものの、リーダーレベルでの強い繋がりとりリスクの少ない成功を前提にした「トランザクション型」のパートナーシップであると考えられる。この組織間関係をより発展させるためには、両組織ともに現在にかかわる役員以外のメンバーが協同、調整、協働を図る機会を設定する必要がある。例えば、現在、両組織で実施している事業をプロジェクト化し、それぞれの組織内の別のメンバーがそれらのプロジェクトにかかわり、情報の共有化から共通目的・課題の設定、さらには、それを成し遂げるために必要な統合された戦略の立案・実行を試みる必要があるだろう。ただ、民間企業の戦略的提携の場合は、パートナーシップを結んだ企業、または合同で創り上げた組織に職員を出向したり、派遣させたりし、専従業務の人員を確保することができるものの、そのようなケースとは異なり、関西アメリカンフットボール協会のメンバーは、職業を有しながら、ボランティアで協会の活動に参画していること、また水道筋商店街組合のメンバーも本業の商売に費やす時間外にそのような活動にかかわっており、両組織の連携をさらに発展させることは、容易ではないことが推察される。

3つめの神戸アスリートタウンクラブのケースについては、NPO 法人と他組織との連携だけでなく、同一組織内における連携の様相についても検討した。行政との連携に関しては、アスリートタウン構想の実現という共通の目標が存在し、それに必要な情報が共有され、また互いに活動をサポートしながら、協力関係が築かれているという点においては、前述の Bailey and Koney のモデルにおける協同、さらには調整の段階にまでは関係が構築されていると考えられる。ただ、連携を図っている行政は事務機能の専門機関という組織特性を考えれば、アイディアの連鎖は見られて



も、実務レベルの協働は困難である。同様に、行政は公共機関であるため、結合という組織間関係には、発展するとは考えられない。行政と NPO 法人のパートナーシップに限ったことではないが、事業で成果を上げることによって組織間の信頼性は高まるであろうし、それが単一事業の委託に留まらず、行政の政策や施策といった上位レベルでの連携へと発展することが期待される。しかしながら、多くの NPO 法人が抱える財源確保において、行政の様々な事業を請け負うことが財源の確保に繋がる一方で、実施する事業が組織の掲げるミッションとずれてしまうという問題が生じる。その意味では、NPO 法人は、自立的でなければならないと同時に、「行政の下請け」として社会に機能するのではなく、社会的ミッションに基づく、自律的な組織へと発展するような連携を図る必要があると思われる。

神戸アスリートタウンクラブのケースでもう1つ着目すべき点は、同一組織内の個人間の連携である。そもそもこの組織に参画するメンバーは、本業を有しながら、組織の社会的ミッションに賛同し、ボランティアベースで活動する様々な専門性と知識、またネットワークを持った個人である。その組織内で図られる個人間の連携は、同質の知識やネットワークを有するメンバーだけの交流に留まらず、異質の知識やネットワークを有するメンバー間の交流が頻繁になされる。そのため、それが個々の事業に反映されるだけでなく、思ってもいなかったようなアイデアや事業へと繋がるのである。これは、Polanyi ( 1966 ) のいう創発( *emergence* )と捉えることができるものと思われる。しかもそのような創発は、Polanyi の概念を応用した Weick ( 1969 ) のいう「二重相互作用」によって引き起こされたと考えることができる。Weick は、二重相互作用のことを、「行為者 A の行為が行為者 B の特定の反応を引き起こし、B のそれが次に A の反応を喚起する」という依存的反応パターンであると述べている。つまり、創発とは、あらかじめ決められた道筋にしたがって、忠実にまた効率的に物事を遂行するのではなく、行動をともにしながら、計画を修正したり、ひらめきやイマジネーションに基づいて重視した行動の後に目的や計画が形づくられたり、さらには相互作用を通じてそれぞれが学習し、必要に応じて新たな行動に転化するといった特徴のことを意味するものと捉えることができる。そのように考えれば、目先の個人的な利潤やメリットにとらわれることなく、自らが賛同した社会的ミッションに基づき、異なる知識やネットワークを有する個人が有機的に連携を図れるところに、NPO 法人の強みが存在するものと考えられる。

以上のような結果をもとに、地域密着型スポーツ組織の組織間関係における課題を、2つ提起したい。まず1つは、目的と戦略に対して明確な意図を持つということである。少なくとも、連携やパートナーシップを図るにあたって、成し遂げたい目的は何であるのか、という問いかけに対して明確な答えを持つことである。それは、抽象的または漠然とした目的ではなく、何を、いつまでに成し遂げるのかというアクションプランに落とし込むべきであるだろう。同時に、それをどのようにして成し遂げるのかという明確な戦略を持ち、それを共有化する必要がある。そして2つめは、学習による知識の創造と組織の革新を図るということである。先にも述べたように、組織間関係を図る上で重要なのは、互いの組織が知識を吸収し合い、それを自組織に蓄積し、そこから新しい知識を創造することである。つまり、組織間が連携やパートナーシップを図ることにより、相手の組織から様々なことを吸収し、身につけることは、やがて組織文化へと浸透し、影響をもたらすことであろう。組織固有の文化を浸食するという意味ではなく、他組織と連携を図ったことによってしか得られなかった組織内部の能力や資源を、組織の変革につなげる必要があるだろう。

## 文献

- 赤岡 功・日置弘一郎（2005）経営戦略と組織間提携の構図. 中央経済社:東京.
- Badaracco, J.L. (1990) The knowledge link: How firms compete through strategic alliances. Harvard Business School Press. (中村元一・黒田哲彦共訳（1991）知識の連鎖:企業成長のための戦略同盟. ダイヤモンド社:東京.)
- Hamel, G., Doz, Y.L., Prahalad, C.K. (1989) Collaborate with your competitors and win. Harvard Business Review, Jan.-Feb., 79-91.
- Lewis, J.L. (1990) Partnership for profit: Structuring and managing strategic alliances. The Free Press.
- 松行康男・松行彬子（2004）公共経営学:市民・行政・企業のパートナーシップ. 丸善株式会社:東京.
- 松行康男・松行彬子（2002）組織間学習論:知識創発のマネジメント. 白桃書房:東京.
- 長積 仁（2005）四国アイランドリーグの可能性と課題:四国からの情報発信が全国のグローバルスタンダードとなるか. 月刊体育施設, 34(7): 10-13.
- 中村元一・山下達哉（1993）実践「アライアンス」型経営: 21 世紀を生き抜く連携の戦略. ダイヤモンド社:東京.
- 野中郁次郎（1991）戦略提携序説. ビジネスレビュー, 38(4): 1-14.
- Polanyi, M. (1966) The tacit dimension. London: Routledge & Kegan Paul Ltd. (マイケル・ポラニー:佐藤敬三訳（1980）暗黙知の次元:言語から非言語へ. 紀伊國屋書店.)
- Weick, K.E. (1969) The social psychology of organizing. The McGraw-Hill Companies, Inc. (カール・E・ワイク:遠田雄志訳（1997）組織化の社会心理学. 文眞堂.)